

Érdemes-e egy hivatásos magyar csapatot működtető futballtársaságba pénzt fektetni?

András Krisztina

**56. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031**

2005. január

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Érdemes-e egy hivatásos magyar csapatot működtető futballtársaságba pénzt fektetni?

András Krisztina
Vállalatgazdaságtan Tanszék

Összefoglalás

Napjaink hivatásos labdarúgásának működésében egyre több üzleti elemet találunk. A magyar hivatásos labdarúgás gazdasági hátterével kapcsolatos legtöbb hír veszteséges működésről szól. A tanulmány az üzleti világban megszokott módszertant felhasználva arra a kérdésre keresi a választ, hogy működhet-e egy magyar futballtársaság üzleti alapon, azaz tisztán üzleti alapon érdemes-e egy olyan futballtársaságba tőkét fektetni, amely egy hivatásos magyar labdarúgócsapatot működtet.

Kulcsszavak: sportgazdaságtan, sportmenedzsment, futballmenedzsment, üzleti alapon működő sport, üzleti alapon működő labdarúgás, vállalatértékelés, befektetés-gazdaságossági döntések, NPV-szabály

Abstract

The operation of the professional football can be linked with more and more business elements nowadays. Most of the economic news reports about loss making operation in the Hungarian professional football. This study investigates, by using the relevant business methodology whether a Hungarian professional football company could be operate on business basis, or in other words: concerning the profit-making expectations is it worth to invest capital in a football company which is run by a Hungarian professional football club.

Keywords: sports economics, sports management, football management, sport business, football business, company evaluation, investments decisions, Net Present Value (rule)

Bevezetés

Napjaink hivatásos labdarúgásának működésében egyre több üzleti elemet találunk¹. A magyar hivatásos labdarúgás gazdasági hátterével kapcsolatos legtöbb hír veszteséges működésről szól. A legfrissebb információk szerint az üzleti működésre legjobb adottságokkal rendelkező FTC labdarúgócsapatát működtető részvénytársaság évente 300-350 millió forint veszteséget termel (Kun, Z., Vajda, Gy., 2005).

A probléma azonosításánál érdekes lehet annak megvizsgálása, hogy egy tisztán üzleti elven gondolkodó befektető szemszögéből vajon érdemes-e napjainkban Magyarországon egy labdarúgótársaságba tőkét investálni. A kérdés megválaszolása érdekében egy az üzleti világban megszokott módszertant, az üzleti modellezést, a vállalati értéken alapuló befektetési döntési kritériumrendszert és érzékenységvizsgálatokat hívjuk segítségül².

Az üzleti modellezés során arra keressük a választ, hogy egy optimista stratégia egy hivatásos, sportszakmailag sikeres futballtársaság esetében elegendő-e az üzleti sikerhez Magyarországon? A feltételezések megfogalmazásakor nem rugaszkodunk el sem a gazdasági, sem a magyar hivatásos labdarúgást jellemző jelenlegi körülményektől. Ugyanakkor a modell felépítésében és feltételrendszerének kialakításában egyaránt figyelembe vesszük a hazai és a nemzetközi jelenségeket, tendenciákat³.

A modell felépítése kapcsán felvázoltunk egy magyar környezetben élethű szituációt, kialakítottunk egy optimista futballvállalati stratégiát. A modellezés érdekében számos olyan feltételezéssel élünk, mely a valóságot ugyan leegyszerűsítette, de az összefüggések kimutatását nem akadályozta. A felépített üzleti modell által különböző stratégiák mellett jól szimulálható egy labdarúgó-vállalat működése, megmutathatók a működés érzékeny pontjai.

A működési feltételekkel kapcsolatban a modellezett társaság rendelkezik egy UEFA által előírt kritériumrendszernek megfelelő, maximális 18.000 fő befogadására alkalmas

¹ A témáról magyar nyelven bővebben András, K. (2003).

² Az üzleti modell felállítása és az alább ismertetett eredmények András, K. (2003) doktori értekezésének kapcsán készültek.

³ A modell kezelhetősége végett „súrlódásmentes” világot feltételezünk. Súrlódásmentes világ abban az értelemben, hogy a modell eltekint a különböző tranzakciós költségektől, mások mellett eltekint az általános forgalmi adótól (áfa). Alapvetően feltételezi a különböző szerződések, szabályok, előírások betartását. Mindezek

stadionnal, továbbá egy 25 fős játékoskerettel, melynek összes könyv szerinti értéke 300 millió forintot tesz ki.

A tanulmány elején röviden bemutatjuk az üzleti elven működő labdarúgás fogalmait, majd ismertetjük a felhasznált módszer jellemzőit, a modell háttérében álló optimista stratégiát, végül a legfőbb elemzési eredményeket.

1. Az üzleti működés értelmezése a hivatásos labdarúgásban⁴

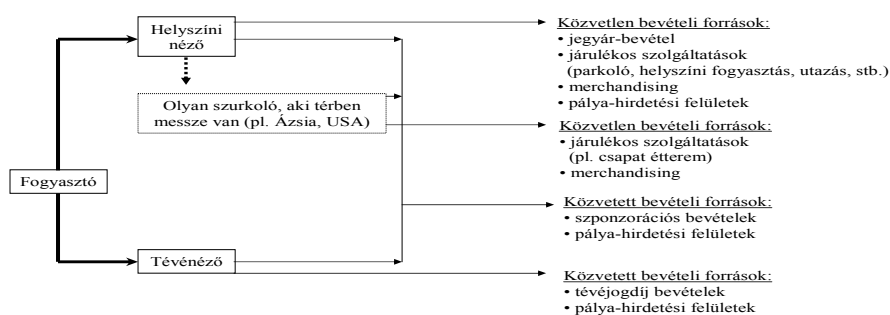
Üzleti alapú működésről a labdarúgásban akkor beszélhetünk, amikor a futballtársaságok működését biztosító kiadások fedezetét a piacról megszerzett bevételek biztosítják. Az üzleti alapú bevételek legfőbb jellemzője, hogy mindenképpen a piac meglétét, fogyasztói jelenlétet feltételeznek. Mindezek alapján az üzleti alapú működés annál üzletibb, minél nagyobb az üzleti bevételek aránya.

A labdarúgó-társaságok legfőbb üzleti bevételei a következők:

- jegy- és bérletbevételek,
- játékos-értékesítés bevétele,
- közvetítési jogokból származó bevételek,
- kereskedelmi jogok bevétele: szponzori és merchandising- bevételek.

Az 1. ábra a leírtakkal együtt jól illusztrálja, hogy az üzleti bevételek mögött mindenkor a fogyasztó áll. Éppen ezért a futballtársaságok üzleti működését alapvetően befolyásolja a tényleges és potenciális fogyasztók száma és azok jellemzői.

1. ábra A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrásai



Forrás: Kassay (2003)

Mindezekon kívül egyéb, fontos bevételi források is azonosíthatók, amelyek a legtöbb esetben a létesítmények üzleti hasznosításából adódnak.

⁴ Az alábbi fejezet bizonyos részei megjelentek a Vezetéstudomány 2004. év különszámában.

A működés vizsgálata kapcsán szólni kell a sikeresség kettős értelmezéséről is. A hivatásos sportban, a labdarúgásban megjelenő üzleti elemek ugyanis napjainkra két siker fogalmat is létrehoztak, ami miatt két sikermércét is meg kell különböztetni. Egyrészt létezik egy sportspecifikus mérce, a sportszakmai siker, ami az adott versenyben, versenysorozatban elért helyezés alapján mérhető. Másrészt megjelent egy olyan sikermérő, ami kezdetben a sporttól idegen volt, de a gazdaságban annál megszokottabbnak tekinthető. A gazdasági siker, jellemzően valamilyen számvitelileg elszámolható eredménykategóriával ragadható meg.

A labdarúgás működési modelljének leírása esetében két modell különíthető el egymástól. Az állam által működtetett modell (továbbiakban állami működési modell) legfőbb jellemzője, hogy az állam komoly szerepet tölt be mind a sportág irányításában, mind működtetésében, finanszírozásában. A bevételek ekkor egyértelműen különböző állami forrásból érkeznek, a labdarúgás finanszírozása egyenlő az állami finanszírozással. Ez a modell leginkább a kelet-európai országokban, köztük Magyarországon volt legtisztábban tetten érhető.

Az üzleti szféra által működtetett modell (továbbiakban üzleti modell) esetében a bevételek nagy része közvetve vagy közvetlenül az üzleti szférától származik. Chikán (2002) üzleti szféraként vagy üzleti világgént a piaci koordináció megvalósítóit értelmezi. Azaz, azokat az érintetteket, akik közti kapcsolatot leginkább a piaci koordináció jellemzi. A labdarúgás legszűkebb üzleti szféráját a fogyasztók és a labdarúgás ügyfelei: a média és a vállalatok jelentik. Ebben az esetben tehát a labdarúgás legfőbb bevételei közvetve vagy közvetlenül ettől a szférától származnak.

A bevételek – ezen megkülönböztetés alapján tekinthető – két fő formájának (államtól versus üzleti szférából származó) magyarázata mögött a labdarúgás eltérő szerepe áll. Az állami modellben a hivatásos labdarúgás sportsikerekben gazdag működése alkalmas volt a politikai rendszer legitimálására, a közhangulat javítására, míg az üzleti modellben a hangsúly a labdarúgás mint hivatásos sport szórakoztató iparhoz tartozó voltára helyeződik.

A két működési modell a finanszírozás forrásán túl tulajdonosi jellemzőiben is eltér egymástól. Az állami modellben nincs valós tulajdonos. Az állam folyamatosan ellátja a szervezetet a működéshez szükséges bevételekkel, de tulajdonosi jogait a szervezet vezetőin keresztül gyakorolja. Ennek megfelelően a bevételek nem jelentenek valós korlátot a kiadások számára, így a működés puha költségvetési korláttal (Kornai – Matits, 1987) jellemezhető. Az üzleti modellben a bevételi oldal alakulása gátat szab a kiadásoknak. A valós tulajdonos

befektetett tőkéjének megtérülésében érdekelt – melynek egyik eszköze csupán a nyereséges működés –, aki nagyvonalú megközelítésben is elvárja, hogy a bevételek hosszú távon fedezzék a kiadásokat. Az üzleti működés esetében tehát a működés lényegi elemét adja az üzleti gazdálkodás jelenléte.

A két működési modellben a működési keret is eltérő. Az állami modellben a működés keretét valamilyen non-profit szervezeti forma, jellemzően társadalmi egyesület szolgál, míg az üzleti modellben az üzleti vállalkozások intézményi háttérét jellemzően valamilyen gazdasági társaság adja.

1. táblázat A labdarúgás két működési modelljének összevetése

	Állami modell	Üzleti modell
Finanszírozás forrása	állami bevételek	üzleti bevételek
Költségvetési korlát szerepe	puha költségvetési korlát	kemény költségvetési korlát
Tulajdonos jellemzője	nincs valós tulajdonos	valós tulajdonos megléte
Működési kerete	non-profit: társadalmi egyesületi forma	üzleti: gazdasági társasági forma
Labdarúgás jellemző szerepe	politikai rendszer legitimálása, közhangulat javítása	szolgáltatás a szórakoztató iparág részterületeként

Forrás: András (2003), 29. oldal

Az üzleti modell működésének alapját a minőségi, fogyasztói érdeklődést kiváltó alapszolgáltatás, a labdarúgó-mérkőzés megtekintésének lehetősége képezi. Mindez megteremti a helyszíni sportfogyasztót, aki érdeklődése által közvetlen és közvetett bevételekhez juttatja a labdarúgó-vállalatot. A helyszíni nézőket az jellemzi, hogy nagyobb számban kerülnek ki a hagyományos szurkolók közül és inkább földrajzilag behatárolt területről érkeznek a mérkőzésekre. A helyszíni sportfogyasztói piac döntően – Chikán (1997) értelmezése alapján – helyi piac. A helyszíni nézők számának alakulása azonban nemcsak bevétellel, hanem további működésre kiható, üzletileg kiaknázható potenciállal jár a futballvállalat számára. Egyrészt kiválthatja a helyi szponzorok, másrészt a média érdeklődését⁵. A média képes a sportesemény egyszerű közvetítésén túl az átalakításra is: magazinszerű, szórakoztatóipari termék⁶ alakítva újabb sportfogyasztókat,

⁵ Azt látnunk kell, hogy ha ez egy konkrét labdarúgó-vállalat esetében elszigetelt, egyedi jelenség, akkor ez alapvetően a helyszíni nézők, a helyi szponzorok és esetleg helyi média érdeklődésén túl nem képes további üzleti szereplők bevonására.

⁶ Misovicz (1997) szerint a „beavatottakból” álló közönség (értsd alatta a helyszínre kilátogató, a sportágat korábban űző, hagyományos szurkolót, a szerző megjegyzése) jóval kisebb annál, hogy megélhetést biztosítana akár a sportvállalatok, akár a televíziós csatorna számára, ezért komoly verseny folyik az ún. laikus nézőkért.

médiafogyasztókat teremt. Ezekre jellemző, hogy jóval népesebb tábort alkotnak, a helyszíni nézőktől alapvetően eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek. Elmondható róluk, hogy az esemény helyszínétől földrajzi értelemben távolabbiak és az adott sportághoz laikusabban állnak hozzá. A közvetítésekért kifizetett jogdíjak tovább növelik a labdarúgásba érkező üzleti bevételek körét. A média jelenléte a leírtakon túl értékesebbé teszi a helyi szponzoroknak nyújtott szolgáltatást is és lehetővé teszi nemzeti, regionális és globális szponzorok megjelenését. A szponzorok marketingérdeklődése a nemzetközi és a nemzeti versenysorozatok által is bevételeket eredményezhet a labdarúgás számára, azáltal, hogy alkalmas a helyi sportszponzori piac méretének növelésére.

A kiindulási pontot jelentő minőségi alapszolgáltatáson túl a leírt folyamatokat mindenképp erősíti a sportág iránt érdeklődők társadalmi összetétele, az adott sportág kedvező arculata, a sportág kiemelkedő játékosainak, sztárjainak megléte. Mindezek újabb fogyasztókat, ezáltal újabb bevételeket generálnak a labdarúgás valamennyi piacán.

Az üzleti modell működését jelentő feltételek a következőképpen összegezhetők. A labdarúgásnak eladhatónak kell lennie a sportfogyasztók számára. A megfelelő nagyságú jegy- és bérletbevétel feltételeit a fizetőképes kereslet, az alap- és kiegészítő szolgáltatások számára megfelelő létesítmény és megfelelő marketingstratégia adja.

A média érdeklődése és ezáltal a közvetítési jogokból származó bevétel feltételeként a nézettség és a jól értékesíthető reklámpercek említhetők.

Az üzleti működés alapjainak biztosítása szempontjából fontos, hogy a szponzorok számára labdarúgáson keresztül elérhető célcsoport gazdaságilag minél értékesebb legyen.

A vállalatok marketingérdeklődését az elérhető célcsoport gazdasági értékességén túl a labdarúgás imázsa is befolyásolja.

A merchandising-bevételek alakulása esetében alapvető a jogilag tisztázott háttér és a minél erősebb fogyasztói hűség megléte.

A nettó játékostranszfer jelentős bevételi forrása lehet a különböző futballvállalatoknak. Ennek alakulását azonban nemcsak belső (futballvállalatnál folyó utánpótlás-nevelési munka, megfelelő játékos-kiválasztási rendszer, klub pozíciója: mérete, földrajzi elhelyezkedése), hanem a társaság számára külső (adott ország nemzetközi eredményessége, elismertsége: a bajnokság színvonala, a válogatott eredményei) tényezők is befolyásolhatják.

Ennek a versenynek köszönhető, hogy a sportműsorok televíziós közvetítése kimozdult az egyszerű tényközlő, dokumentatív pólusából, közelítve a szórakoztató, illetve a drámai jelleg felé.

2. A felhasznált módszer

A következőkben röviden bemutatjuk a kulcskérdés vizsgálatának jellemzőit és a módszertani hátterét. Utána leírjuk a vizsgálandó alapesetet: magát az optimista stratégia által leírt üzleti hátteret és az üzleti modellt.

A tanulmány kulcskérdése: működhet-e Magyarországon egy hivatásos labdarúgó-társaság üzleti alapon. Ennek érdekében azt fogjuk megvizsgálni, hogy érdemes-e ma egy olyan beruházásba fogni, melynek tárgya, hogy egy befektető futballvállalatot vásároljon.

Sor kerül a futballtársaság üzleti értékének meghatározására. Ebben a komplett üzleti egységek értékelésénél, nemzetközileg leggyakrabban használt jövőbeli jövedelmezőségen alapuló módszer, a diszkontált cash flow számítás (DFC) lesz a segítségünkre. A módszer alapelve szerint a vállalat értékét annak jövőbeli jövedelem-termelőképesége határozza meg. A jövedelemtermelő képesség megközelítése nem számvitelileg történik, hanem a tényleges pénzáramokat tükröző, a társaság normál működése által keletkező szabad pénzáram (Free Cash Flow) által. A szabad pénzáram a tulajdonosok szempontjából szabadon felhasználható jövedelem, melyet a megfelelő kockázatot tükröző kamatlábbal diszkontálva és a jelenlegi értékben kifejezetett pénzáramlásokat összegezve, kiszámítható a társaság üzleti értéke. A módszer használatának legfőbb alapfeltétele, hogy a társaság jövőbeni jövedelmezősége, hosszú távú stratégián alapuló üzleti terve jó közelítéssel előre jelezhető legyen.

A diszkontált cash flow számítás lépései az üzleti érték meghatározása során a következők:

- jövőbeli pénzáramlások számszerűsítése a mérleg és az eredménykimutatás tervezése által indirekt módon,
- maradványérték számítása,
- diszkontráta meghatározása,
- az üzleti érték kiszámítása, melynek általános képlete a következő:

$$V = \sum \frac{C_t}{(1+r)^t} + \frac{MÉ}{(1+r)^t}$$

ahol V = az üzleti érték

C_t = a t. időszaki szabad cash flow

r = a diszkonttényezőként használt kamatláb

ME = a maradványérték (pl. a vizsgált időszakot követő időszaki várható szabad cash flow vagy a vizsgált időszak végi nettó eszközérték)

A képlet első tagja tehát a vizsgált időszak pénzáramlásainak együttes összegét, míg a második tagja a maradványérték jelenértékét mutatja.

Ezen értékelő módszer során használt időtáv általában 5-7 év. A modellben a 2004-2010 év közti időszakot terveztünk. A maradványérték meghatározásakor a 3%-os növekedéssel számított örökjáradék számítás módszerét követtük.

A diszkontált pénzáram számítás két jelentősebb alváltozata (FCFE és FCFF alapú DCF módszer) közül a munka során az FCFF alapú módszert (Copeland – Koller – Murrin, 1999) követtük. Ennek az esetben a vállalat értéke a befektetett tőke tulajdonosainak a szempontjából határozható meg, ahol a befektetett tőke alatt a saját tőke és a hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök együttesét értjük. Ekkor a pénzáramot a befektetett tőke tulajdonosainak rendelkezésére álló szabad pénzáramig (FCFF = Free Cash Flow to Firm) számítjuk ki (vagyis a hitelek állományváltozása és a kamatfizetés nem kerül levonásra). Mivel az FCFF nemcsak a saját tőke tulajdonosoknak rendelkezésre álló pénzt, hanem a hitelezők jövedelmét (kamattörlesztés stb.) is tartalmazza, ezt az értéket a súlyozott átlagos tőke költséggel (Weighted Average Cost of Capital – WACC) kell diszkontálni. A WACC nem más (Brealey-Myers, 1991), mint a saját tőke és az idegen tőke elvárt hozamának a saját és idegen tőke piaci értékével súlyozott átlaga.

A WACC képlete a következő:

$$WACC = \frac{E}{D + E} * r_e + \frac{D}{D + E} * (1 - t) * r_d$$

ahol E Saját tőke piaci értéke

D Kamatköteles adósságok piaci értéke

t Marginális társasági adókulcs

r_e Saját tőke elvárt hozama

r_d Pótlólagos hitelfelvétel kamatlába

A súlyozott tőke költség számítása az adó előtti eredményből történő kamatfizetés adómegtakarító hatását is figyelembe veszi – a súlyozott átlagos tőke költségbe a kamatfizetések adóval csökkentett hatása épül be.

Az FCFF alapú modell esetében a diszkontálás végeredményként a vállalat értékét (EV = Enterprise Value) kapjuk meg, ami nem más, mint a vállalat saját tőkéjének és hiteleinek

együttes piaci értéke. Ebből a részvények összértéke a hitelek piaci értékének levonása után adódik, a következők szerint:

$$V = EV - D$$

ahol V = a vállalat saját tőkéjének üzleti értéke,

EV = a vállalat saját tőkéjének + hiteleinek együttes üzleti értéke FCFF alapon meghatározva

D = a vállalat hiteleinek értéke

A döntési kritérium ebben az esetben a vállalatérték nagyságának alakulása. Ha ez a nagyság pozitív, akkor érdemes üzleti alapon működtetni a vizsgált társaságot, amennyiben negatív, mindezt nem éri meg.

A pénzáramlások diszkontálásához használható diszkontráta meghatározásának lehetőségei, a *tőke költség* megközelítései (CAPM, adózás utáni WACC, Miles-Ezzel-formula) közül az úgynevezett WACC, súlyozott átlagos tőke költséget használtuk. A súlyozott átlagos tőke költséget 20%-ban közelítve, melyet a Deloitte & Touche által Paris-Saint Germain csapata esetében 2003-ban használt 15% alapján (www.deloitte.com) becsültük meg. A különbséget az infláció, a két ország piacának mérete, a két ország bajnoksága közti különbség és egyéb a befektetések mögött rejlő eltérő nagyságú kockázatok indokolják.

A nettó jelenérték (Net Present Value, NPV) szabály mint befektetés-gazdaságossági döntési kritérium is diszkontált pénzáram számításra alapul. Az FCFF alapú módszer által megállapított vállalatértéket a kezdeti saját és idegen tőkebefektetéssel korrigálva jutunk el az NPV értékéhez. Az NPV-szabály esetében a döntési kritérium a nullával megegyező vagy azt meghaladó érték elérése.

3. A vizsgálandó alapeset üzleti stratégiájának bemutatása

A modellezett futballtársaság stratégiai célja egy olyan sikerorientált, sportszakmailag sikeres csapat kialakítása, mely 7 év alatt eléri azt a szintet, hogy a társaság alkalmassá válik egy stabil regionális jelentőséggel bíró működésre. Mivel a 7 év stratégiai szempontból túl hosszú időtáv, így a vizsgált időszakban két stratégiai ciklus különül el egymástól. Ennek megfelelően beszélünk egy-egy stratégiai ciklusról: 2005-2007 és 2008-2010 között. A társaság előzetes elképzelései szerint az első ciklust alapvetően a befektetés, addig a másodikat már a nyereséges üzleti működés jellemzi.

Kérdés az, hogy egy optimista stratégia végrehajtása, egy vezető magyar futballtársaság esetében elegendő-e az üzleti sikerhez?

Egy stratégia megalkotásának kiindulópontját mindig a legfőbb környezetének, iparágának elemzése jelenti (Porter, 1980). A vizsgált időszakban az üzleti modellezés során a külső működési környezetre vonatkozó feltételezésben is optimisták voltunk: azzal a feltevéssel éltünk, hogy 2005-2010 között a magyar hivatásos labdarúgás mind sportszakmai, mind üzleti szempontból fejlődési pályára áll.

Az optimista stratégiában kulcselemként jelenik meg a sportszakmai siker elérése és a potenciális lehetőségként megjelenő márka kialakítása. Feltételezzük, hogy a sportszakmai sikerek esetében a társaság komoly hagyománnyal bír. Mindig a magyar első osztályban szerepelt, számos bajnoki és kupagyőzelemmel rendelkezik. Ennek egyik fontos alapját egy jól működő utánpótlás-nevelési rendszer biztosítja. A társaság által működtetett csapat iránt országos érdeklődés van, illetőleg ennek megvan a potenciálja. A nemzeti, nemzetközi kupaszereplés és a márkanév lehetővé teszi, hogy a vásárolt játékosok magasabb értéken kerüljenek továbbértékesítésre, így a klub játékosállományának értéke folyamatosan növekvő. A társaságnál jellemző, hogy az utánpótlásból felkerült tehetséges játékosok bekerülnek a játékoskeretbe.

További fontos sikertényező lehet az ingatlan üzleti hasznosítása. A társaság az állami tulajdonban levő footballstadiont 1 forintos bérleti díjon 25 évre megszerezte úgy, hogy a működtetés, fenntartás költségei a társaságot illetik, ugyanakkor a stadionon kívüli, de a bérleti szerződésben szereplő ingatlanok hasznosításában szabad kezet kap, de ennek

kihasználására a vizsgált időszakban nem kerül sor. A stadionhoz kapcsolódóan a társaság üzletileg kíván működtetni éttermet, fitness-termet és egy ajándékboltot.

Stratégia szempontból fontos értékteremtő tényezőként a következők jelennek meg:

- az egy helyszíni nézőre vetített bevétel nagysága,
- a helyszíni nézőszám folyamatos növelése,
- játékoseladás illetve
- bajnoki és kupahelyezések (ezek díjazása, marketingértéke, illetve több mérkőzés).

A társaság törekvése, hogy a hazai rendezésű mérkőzések helyszíni nézőszáma folyamatosan növekedjék. Az egy helyszíni nézőre vetített bevétel alakulása egyfajta eredményességet tükröző kategória, mely a márkaérték alakulását jelzi vissza a menedzsment számára. Az értéke tovább bontható, az egy főre vetített jegybevétel, szponzori és marketing, a merchandising-bevétel alakulása tekintetében. A fajlagos marketing és szponzori bevétel jó alapot ad a szponzori szerződések tárgyalásakor, az egy főre vetített fajlagos merchandising bevétel jelzi a vállalat merchandising-tevékenységének eredményességét. A vállalat stratégiájának egyik kulcselemét jelenti a játékosok adásvétele. Ennek feltétele, hogy a társaság piacképes labdarúgókat nevel vagy többet értéknövekedési céllal vásárol. A csapat bajnoki és kupahelyezése több okból is kihat a kitűzött stratégia megvalósulására. Egyrészt konkrét bevételt jelent a központi, helyezés után fizetett bevételek által, továbbá indulást biztosít a különböző kuparendszerekben, mely több hazai mérkőzés rendezésével jár. Emellett a márkanéven át visszahat a szponzori és marketingbevételek alakulására.

A társaság a 2004-es évben befejezi az előző tulajdonos alatt megkezdődő labdarúgósszezont, továbbá megkezdzi az új stratégia megvalósítását. Az első stratégiai ciklusban 2005-2007 között a kitűzött cél a hazai bajnokság folyamatos megnyerése és a nemzetközi kupákban való folyamatos részvétel. Mindezek megvalósulását hazai és nemzetközi sztárok igazolása és az utánpótlásból kikerülő labdarúgók csapatba építése által kívánja megteremteni a társaság. Az első stratégiai ciklus megvalósulása lehetővé mind a bevételi, mind a kiadási oldal megváltozását. A bevételi oldalon mindez a szponzori bevételekben, a kiadási oldalon a játékos-, edző- és menedzserfizetések megváltozásában nyilvánul meg. A 2007-ben lejáró szponzori szerződések a megelőző három év sikerei, a folyamatos nemzetközi jelenlét miatt kedvezőbb feltételekkel, erős növekedést feltételezve kötöttek. Mindez megteremti annak háttérét, hogy az elért sikerek érdekében, teljesítményhez kötötten foglalkoztatottak béréit a

társaság ösztönzőleg megemelje. Ezek közé tartoznak a játékosok, az edzők és a menedzserek bérei.

A stratégia középpontjában a következők állnak:

- folyamatosan biztosított sportszakmai szempontból a sikeres szereplés,
- a helyszíni nézőszám folyamatos növelése,
- a nemzetközi kupákban való részvétel,
- a jövedelmező játékos értékesítés,
- az utánpótlás-nevelési munka,
- az aktív merchandising-tevékenység,
- a létesítmény hasznosítása,
- a márkaépítés.

A sportszakmai sikerek megvalósulását a menedzsment a megfelelő játékosállományban, a teljesítményösztönzők beépítésében és az utánpótlásra való támaszkodásban látja.

A helyszíni nézőszám növelését a sportszakmai sikereken túl egyéb eszközökkel is igyekszik biztosítani. Minden mérkőzést külön hirdetések formájában népszerűsít, továbbá minden mérkőzésre, az adott összecsapást felvezető kiadványt biztosít valamennyi stadionba érkező fogyasztó számára. A fogyasztói hűség kialakítása, megerősítése érdekében bérletvásárlási akciókat hirdet, melynek keretében a bérletet váltók számára az alábbi kedvezményeket nyújtja:

- két mérkőzés ingyenes megtekintése,
- nemzetközi mérkőzésekre szóló jegyek soron kívüli, elővételi lehetősége,
- merchandising-ajándék.

A nemzetközi kupákban való folyamatos részvétel lehetőségét a hazai versenyeken való sikeres szereplés teremti meg. A kupasorozatban a társaság célja a sikeres szereplés, azaz minél több mérkőzés lejátéssza. Azokban az esetekben, ahol a társaság a jogokkal maga rendelkezik, önmaga értékesíti azokat. Az ettől eltérő esetekben a társaság a nemzetközi szövetségtől kapja meg a televíziós közvetítések után járó összegeket. A nemzetközi kupákban való szereplés lehetővé teszi a szponzori bázis növelését, biztosítva a hazainál nagyobb piac helyszíni és médián keresztüli piac elérését, mindezek mellett értékesebbé téve a helyi szponzorációt is.

A meglevő játékoskeretet mind hazai, mind – a társaság számára megfizethető – nemzetközi sztárokkal kívánja megerősíteni. A folyamatos sikeres hazai és a nemzetközi szereplés lehetővé teszi, hogy a megvásárolt, utánpótlásból felhozott labdarúgókat nyereség realizálása mellett értékesítse, kitermelve az újonnan vásárolt játékosokra költendő összegeket. Tudatos értékesítési politika mellett, legkésőbb a szerződés lejártá előtt félévvel vagy előkészíti az új szerződést vagy értékesíti a labdarúgót, hogy elkerülje az ingyenesen szabaddá váló státuszt.

Az utánpótlás-nevelés esetében a cél annak elérése, hogy bizonyos időszakonként olyan fiatal játékosok épüljenek be az első csapatba, melyek klubhűsége biztosított és a szurkolók kötődését is erősíti. Továbbá lehetővé teszik a bajnokságban való indulás feltételeként előírt junior-csapat biztosítását. A társaság tevékenysége a gyerekek számára biztosított sportolási lehetőség által, fontos kapcsolatot jelent a helyi közösséggel, önkormányzattal, mely támogatások útján segítheti az utánpótlás-nevelést. A minőségi utánpótlás-nevelés érdekében a társaság kiváló edzőket foglalkoztat ezen a szinten is, teljesítményösztönzők beépítése által. Az utánpótlás-nevelés megfelelő infrastrukturális hátterét a stadion biztosítja: villanyvilágítással ellátott edzőpályákkal, erősítőterem meglétével.

Az aktív merchandising-tevékenységet a megfelelő áru kínálat, az értékesítés rugalmas formája és a márka megléte, erősödése biztosítja. A társaság szerződést köt olyan vállalattal, mely a termékek előállítását biztosítja számára. Szponzorokkal (pl. sportszer- és felszerelés gyártókkal) barter formában megkötött szerződések biztosítják a minőségi, márkás termékek megfelelő haszon mellett értékesítését. A társaság feltételezése szerint a sportszakmai sikerek, a növekvő nézőszám, a megfelelő marketingmunka a merchandising-tevékenység jövedelmezőségében mutatkozik meg. A rugalmas értékesítést a stadionhoz tartozó ajándékbolt és a klub honlapja biztosítja. Az interneten történő kiválasztás esetében az eladás postai utánvétellel vagy bankkártyával történik. Az ajándékbolt a szokásos nyitvatartási időn túl, a mérkőzéseket megelőzően és követően is nyitva tart. Az ajándékok mérkőzés alatti megvételét mozgóárusok biztosítják.

A létesítményhasznosítás esetében a társaság alapvetően arra törekszik, hogy minél kevesebb legyen a kihasználatlan kapacitás. A fű minőségének biztosítása érdekében, továbbá a folyamatos edzés lehetőség érdekében sem a főpályát, sem az edzőpályákat sportoláson kívüli más célokra nem használja. Ugyanakkor a kiépített fitness-terem kihasználatlan időszaka alatt azt megnyitja a nyilvánosság számára. A terem csak alapszolgáltatásokat nyújt, de a tervek

szerint az iránta való érdeklődés így is magas lesz amiatt, hogy a szurkolók ugyanott edzhetnek, ahol kedvenceik ezt nap, mint nap megteszik. Mindez pótlólagos kiadással nem jár, sőt a fajlagos költségek csökkenése várható, további bevételek realizálása mellett.

Az étterem működtetését bérleti formában képzei el a társaság. A bérbe vevő az árbevétel bizonyos százalékának átengedése fejében üzemelteti a társasághoz tartozó helyiséget. Az étterem megfelelő találkozási helyül szolgálhat a csapat szurkolóinak, korábbi és jelenlegi játékosainak, sportolóinak, vezetőinek. Különterme által biztosított a VIP-vendégek minőségi kiszolgálása is. Az étterem kivetítővel rendelkezik, mely a sportot kedvelők törzshelyül szolgálhat.

A felvázolt stratégia optimistának tekinthető, hiszen azon az alapfeltételezésen nyugszik, hogy mind az első, mind a második stratégiai ciklusban a társaság meg tudja valósítani elképzeléseit. Ezentúl optimista sportszakmai szempontból is. Minden évben nemzetközi kupaszereplésre jogosító helyezés a hazai bajnokságban (a kifizetett pontprémiumok alapján meg is nyeri a bajnokságot). A nemzetközi mérkőzések kapcsán azzal a feltételezéssel éltem, hogy a futballtársaság csapata mindig játszik egy olyan ellenféllel, mely utáni érdeklődés magas, így a társaság számára ez teltházassal mérkőzéseket és jól értékesíthető televíziós jogdíjakat jelent. Ugyanakkor a stratégia előfeltételezései nem számolnak egy esetleges Bajnokok Ligája sorozatba való főtáblára jutással, mely extra bevételt jelentene egy magyar hivatásos labdarúgó-társaság számára.

Számol olyan üzleti hasznot eredményező bevételekkel, melyek az esettanulmányok alapján a hazai hivatásos labdarúgó-társaságok eredményei közt jellemzően nem jelennek meg. A stratégiában csak azokat a tevékenységeket veszem figyelembe, melyek szorosan kapcsolódnak egy futballtársaság alaptevékenységéhez. Ennek következtében nem számolunk a létesítmény (más sport és kulturális programok szervezése, rendezése, biztosítása) vagy ahhoz kapcsolódó ingatlanok egyéb célú hasznosításával (bérbeadás, ingatlanhasznosítás).

Továbbá a stratégia optimista azért, mert a játékosok értékesítése kapcsán azt feltételezi, hogy minden évben egy labdarúgót a társaság által feltételezett áron tud értékesíteni.

És végül optimistának tekinthető a nézőszám alakulása miatt is, mely a vizsgált időszak végére telt házas mérkőzéseket jelent már a hazai versenyrendszerben lejátszott mérkőzések esetében is. Mindez azt mutatja, hogy a jegybevételek alakulásában mennyiségi növekedési lehetőség a stadion változatlansága mellett már nincs, így a társaság további stratégiájában minőségi növekedéssel kalkulálhat csak.

4. Az üzleti modell elemzési eredménye

A kialakított alapesetet tükröző optimista stratégia esetén az FCFF alapú értékelés szerint a befektetés nettó jelenértéke negatív, -254,49 millió forintos értéket mutat. Ennek alapján a felvázolt esetben sem mondhatjuk el, hogy jó befektetési döntést hoznánk az alapesetbeli labdarúgó-társaság megvásárlásakor. A nyereséges működés alapvetően a második stratégiai ciklusban jelentkezik, mely egyrészt időben távol esik a jelentőtől, ezért realizálása bizonytalanabb, másrészt a vállalat értékének nagysága a maradványértéken nyugszik.

Az alábbiakban az érzékenységvizsgálatok legfőbb eredményeit foglaljuk össze. Az érzékenységi vizsgálatok a következő tényezők megváltozásának hatásait vizsgálták meg a nettó jelenérték mint befektetés-gazdaságossági döntési kritérium értékének alakulására vonatkozóan:

- játékosok bérei (alapfizetés, pontprémium),
- jegyárbevétel,
- szponzori bevételek
- központi marketingbevételek alakulását befolyásoló tényezők.

A játékosok alapfizetésének változására meglehetősen érzékeny a befektetés megtérülése. Az NPV rugalmassága -5,06, azaz az alapfizetések egy százalékos változása 5,06 százalékos, ellentétes irányú változáshoz vezet. Ez alátámasztja azt az érzékelhető tendenciát, hogy a nemzetközi szakirodalom fokozott figyelmet szentel a játékosokkal kapcsolatos bérek alakulásának. Külön figyelmet érdemel ebben a vizsgálatban a második eset, mely szimulálja azt, hogy az eddig egyéni vállalkozóként foglalkoztatott játékos alkalmazottá válik. Ekkor a futballtársaság a ráháruló társadalombiztosítási járulékok mértékével (40 %) csökkenti a labdarúgóknak átutalt összeget. Látható, hogy a közeljövőben felmerülő fent említett változás (a hivatásos sportolókat kötelező lesz alkalmazottként foglalkoztatni) nagymértékben befolyással lesz a többi sporttársaság mellett a labdarúgó-vállalatok eredményességére és értékére attól függően, hogy miként kezelik ezt a kérdést.

A 2. táblázat vizsgálata alapján elmondható, hogy az alapfizetés megfelelő szintjének helyes megállapítása kritikus a vállalati érték, illetve a működés során a tulajdonosi értéknövelés szempontjából.

2. táblázat Játékosok alapfizetésének hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Játékosok alapfizetése				NPV			
Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
0,4	0,35	-0,05	-12,5	-254,5	-93,5	161	63,26
0,4	0,285	-0,115	-28,75	-254,5	111,6	366,1	143,85
0,4	0,5	0,1	25	-254,5	-576,5	-322	-126,52

Az egy pont megszerzése után járó prémium összegének változása szintén jelentős mértékű befolyással bír a befektetés nettó jelenértékére. De ennek hatása alatta marad az alapfizetések döntési kritériumra gyakorolt hatásától. Ezt támasztja alá az a tény, hogy a pontprémiumok esetében a rugalmassági tényező -2,9. Gyakorlatilag ugyanakkora a nettó jelenérték rugalmassága a szerzett pontok növekedésével kapcsolatban is. Mindenképpen fontos leszögezni, hogy a szerzett pontok esetében ennél a vizsgálatnál nem vettem figyelembe, hogy a sportszakmai sikeresség változása (szerzett pontok alakulása) miképpen változtatja meg a nézőszám, illetve a többi bevételi tényező alakulását.

A kifizetett pontprémiumok értékét meghatározó két tényező külön-külön történő változása körülbelül ugyanakkora hatással van a befektetés megtérülésére.

3. táblázat A pontprémium változásának hatás a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Pontprémium változása				NPV			
Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
0,05	0,04	-0,01	-20	-254,5	-107	147,5	57,96
0,05	0,06	0,01	20	-254,5	-402	-147,5	-57,96

4. táblázat A szerzett pontok változásának hatás a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Szerzett pontok változása				NPV			
Régi érték (pont)	Új érték (pont)	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
70	63	-7	-10	-254,5	-181	73,5	28,88
70	77	7	10	-254,5	-328,2	-73,7	-28,96

A továbbiakban a legfontosabb bevételi tényezőkön végzett elemzések eredményeit mutatjuk be. A jegyárbevétel alakulása két fő tényezőhöz köthető. Egyrészt a jegyárak alakulásához, másrészt a nézőszám változásához. A jegyárak alakulása esetében megvizsgáltuk, hogy a

növekedési ütem változatlansága mellett, milyen befolyással bír a befektetés megtérülésére az induló jegyárak módosítása. Megállapítható, hogy a vizsgált tényezők közül ez bír a legnagyobb hatással a nettó jelenérték nagyságára. Az NPV rugalmassága 8,9-es értéket mutat ennek a tényezőnek változásával kapcsolatban. A valós életre kivetítve ez megmutatja, hogy a modell ezen alapfeltételezése egy átlagos hivatásos magyar labdarúgó-társaság esetében nem tekinthető reálisnak.

5. táblázat A jegyárak változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Jegyárak változása				NPV			
Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
0,001	0,0011	0,0001	10	-254,5	-27,4	227,1	89,23
0,001	0,0009	-0,0001	-10	-254,5	-481,6	-227,1	-89,23

A következő fontos – jegyárbevételt érintő tényező – a helyszíni nézőszám alakulása. Ezen tényező esetében tapasztalható 3,7 értékű rugalmassági mutató a jegyárak alakulása esetében tapasztaltnál jóval gyengébb kapcsolatot mutat. Ez a kapcsolat azonban még mindig erős befolyással bír a nettó jelenérték alakulására. Nagyon fontos azt is figyelembe venni, hogy egy kisebb, 6000 fő befogadására alkalmas stadionnal rendelkező csapat esetében 0 növekedés csak a reális, mivel a stadion fizikailag nem képes több néző kiszolgálására. A kapott eredmény ismét bizonyítja, hogy egy átlagos, magyar hivatásos futballtársaság nem működhet a kidolgozott stratégia szerint, számukra mindenképpen egy visszafogottabb stratégia kidolgozása lehet csak a cél.

6. táblázat A nézőszám növekedési ütemének hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Nézőszám növekedési ütemének változása				NPV			
Régi növekedési ütem (%)	Új növekedési ütem (%)	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
20	10	-10	-50	-254,5	-730	-475,5	-186,84
20	0	-20	-100	-254,5	-1048,5	-794	-311,98

A modellben fontos jegyárbevételt befolyásoló tényező a feltételezett induló nézőszám nagysága. Az NPV rugalmasságának 5,6-os értéke a második legfontosabb tényezővé teszi a

vizsgáltak közül. Ez alapján kijelenthető, hogy már az induló évben is nagyon fontos, a csapat iránt megnyilvánuló helyszíni érdeklődés nagysága.

7. táblázat A kezdeti nézőszám változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Kezdeti nézőszám változása				NPV			
Régi érték (fő)	Új érték (fő)	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
6000	5400	-600	-10	-254,5	-397,5	-143	-56,19

A nemzetközi szakirodalomban a futballvállalatok bevételeinek további fontos pillérét jelentik a szponzori bevételek. Magyarországon ezek a bevételek kiemelt fontosságúak a vizsgált labdarúgó-társaságok számára. A nettó jelenérték – természetesen – ezen tényező változására is nagy mértékben érzékeny. A rugalmassági mutató értéke 5, tehát az NPV-alakulása nem ettől függ a legjobban. Ez a jelenlegi helyzetnek kissé ellentmondónak tűnő adat annak köszönhető, hogy a feltételezett sportszakmai sikereknek köszönhetően a modellben jelentős ütemű jegyárbevétel növekedést jeleztem előre. Ebből adódóan fokozatosan megszűnt a szponzori bevételek túlsúlya a futballvállalat működési bevételei körében, mely a bevételek nagyobb diverzifikáltságát eredményezte.

8. táblázat A szponzori bevételek változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Szponzori bevételek változása				NPV			
Induló érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
250	225	-25	-10	-254,5	-381,8	-127,3	50,02
250	275	25	10	-254,5	-127,2	127,3	-50,02

A harmadik –, a nemzetközi futballtársaságok számára fontos – bevételi forrást jelentő elem, a televíziós közvetítésekből származó bevétel. Ez az elem hazánkban nem bír akkora jelentőséggel egy átlagos labdarúgóklub bevételei között, mint a külföldiek esetében. Ezeket ráadásul – jellemzően – a Magyar Labdarúgóliga a központilag befolyó szponzori bevételekkel együtt osztja szét. Ennek megfelelően a modell is együttkezelte ezt a bevételi csoportot. A központi marketingbevételek változására – a vizsgált tényezők közül – a nettó jelenérték a legkevésbé volt érzékeny. Mindezt a rugalmassági együttható 2 értéke igazolja. Ez az érték azonban azt is megmutatja, hogy a tényező hatása még így is jelentősnek mondható.

9. táblázat A központi marketingbevételek változásának hatása a nettó jelenérték alakulására
(millió forint)

Központi marketingbevételek változása				NPV			
Induló érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
80	72	-8	-10	-254,5	-305,3	-50,8	-19,96
80	88	8	10	-254,5	-203,7	50,8	19,96

Összegzés

Az optimista stratégia alapján felépített üzleti modell negatív vállalatértéket eredményezett. Az érzékenységvizsgálatok megmutatták, hogy a vizsgált futballtársaság csak lényegesen alacsonyabb játékosokkal kapcsolatos ráfordítások mellett lenne üzletileg működőképes. Ennek másik biztosítékát a működési bevételek jóval magasabb szintje jelentené.

Az üzleti modell mögött egy optimista feltételezési rendszer húzódott meg. A magyar hivatásos labdarúgásban működő társaságok jelenlegi helyzetéhez képest optimista volt, mind a jegyárbevétel, mind a szponzori, mind a központi marketingbevételek nagysága, mind az egyes években játékos-adásvételből realizálható nyereség alakulása tekintetében. A modell számításba vett olyan bevételeket (merchandising és kiegészítő tevékenységek), melyek megléte az üzleti alapon működő labdarúgásban ugyan megszokott, de a jelenlegi magyar hivatásos labdarúgásban egyáltalán nincsenek jelen vagy meglétük igen bizonytalan.

A modell feltételezése abban a tekintetben némileg elrugaszkodott a magyar valóságtól, hogy a társaság maga működteti a létesítményét, bár a jelenlegi magyar labdarúgásban is találunk erre példát. Ez a bevételi oldalon az egyéb tevékenységek közt ugyan pótlólagos bevételeket indukál, azonban megmutatja, hogy a társaság – még az ingatlan bizonyos üzleti hasznosítása mellett – sem képes maga működtetni létesítményét. A működtetésből adódó költségek megterhelik a vállalat kiadási oldalát, ezzel megadják arra a kérdésre a választ, hogy a futballtársaságok miért nem éltek azzal a jelenlegi lehetőséggel, hogy a felvázolt konstrukció mellett bérelhetnék az állami tulajdonostól létesítményeiket. A modellben felvázolt stratégia a létesítmények és ingatlanok egyéb hasznosítását nem vizsgálta.

A vizsgálat feltételrendszere kimutatta, hogy a felvázolt működést Magyarországon maximum egy vagy két csapat érheti el. Az elemzések bebizonyították, hogy a felvázolt stratégiát a többi csapatot működtető társaság nem követheti. Valószínűleg számukra egy visszafogottabb működési kiadásokkal járó, szerényebb célokat kijelölő stratégia tekinthető követendőnek.

A modell legfőbb feltételezését a törvényes működés adta, melynek legfőbb következménye a labdarúgók munkavállalóként történő foglalkoztatásban jelentkezett.

További kérdés, lehet-e hosszú távon, a törvényi feltételek betartása mellett üzleti alapon működni? Nem feledkezhetünk meg arról, hogy a tulajdonosoknak lehetnek olyan pótlólagos

hasznai (pl. tulajdonosi reklámérték, kapcsolati tőke), melyek nem modellezhetők és nem számba vehetők. Hogyan lehet ezt pénzáramban megjelenő, üzleti értékre kiható jövedelemre váltani? Amikor egy társaság nevét szponzornak eladja, azt kell feltételeznünk, hogy e mögött egy racionális döntés van és ennek a döntésnek a többlete a szponzoráló vállalatnál megjelenik. A modell optimista volt a szponzori bevételek tervezése esetében.

Az üzleti modell megállapításai utólagosan is magyarázatot adnak az elmúlt években labdarúgás területén lezajlott történésekre. Ugyanakkor a korrekt, törvényes működés feltételezései mellett hitelezők, szállítók (játékosok, edzők, stb.) és állam felé tartósan fennálló, ki nem fizetett tartozásokra nem lehet társaságok működtetését építeni. A tárgyalta alapján ezen optimista feltételezések mellett működő társaság is arra van ítélve, hogy rossz befektetési döntésnek bizonyuljon. Kérdés, hogy ennek tudatában ki fektet be egy hivatásos labdarúgó-társaságba Magyarországon? A magyar hivatásos labdarúgó-társaságok működése konszolidációra szorul. Ez eddig – a további működés feltételeit megteremtő formában – nem történt meg. A többszörösen elengedett köztartozások a morális problémák előidézésén túl nem oldották meg a működtetés problémáit. A korábbi köztartozások magántartozásokká alakultak, illetve a társaságok tulajdonosai szponzoráció címén, vagy folyamatos veszteséget finanszírozó tőkeemelés formájában működtetik társaságaikat. A reorganizációs hitel szintén nem tud klasszikus hitelként működni, jellemző módon a társaságokban hiányzik a visszafizetést biztosító üzleti potenciál. Egyetlen fedezetként azokat a jövőben központosan realizált bevételeket tudják biztosítani, melyek megléte igen bizonytalan, továbbá a jövőbeni működésük során ismét hiányzó forrásként jelenik majd meg. A csőd költségét tehát mindig megfizeti valaki. Hol az állam azzal, hogy – nem átlagos társaságnak kezelve a futballvállalatokat – kevésbé szigorúan vagy egyáltalán nem lép(ett) fel a közterhek behajtása esetében, esetleg el is engedi (engedte) a köztartozásokat. Mindezek kiváltják azt a jelenséget, hogy a labdarúgásban fellelhetők ellenőrizhetetlen eredetű pénzek is. Ez kihat a sportág vállalati működésének megítélésre, arculatára, melynek következtében az üzleti lehetőségek is beszűkülnek, lehetetlenné válnak, tovább fokozva mind a gazdasági, mind a sportszakmai eredménytelenséget.

Kérdés, mi ebben a helyzetben a megoldás? Először is döntést kell hozni arról, hogy a hivatásos labdarúgást fent kívánjuk-e tartani. Amennyiben számos közgazdaságilag is védhető (elegendő a sport, a labdarúgás társadalmi hasznosságára gondolni) indok miatt igenlő a válasz, akkor a labdarúgást támogatni kell. Ennek két oldala mutatkozik. Egyrészt nem lehet

úgy csinálni, mintha üzleti alapon működne, ha nem képes erre és másokkal (állam, játékosok, szállítók, hitelezők) fizettetni meg a működését. Másrészt a támogatásban egy pályázati elven működő, magán- és közszféra együtteséből kialakuló PPP-nek (Public Private Partnership) kéne megjelennie. Állami támogatást élveznének a labdarúgás társadalmilag indokolható területei, például az utánpótlás-nevelés, a labdarúgás szabadidős, iskolai része és a létesítmények építése, fejlesztése. Mindezzel a jelenlegi hivatásos labdarúgás teljes költségeinek állandó része is csökkenne. A megmaradt területek működtetéséhez szükséges finanszírozási forrásokat a magán- és a közszférának együttesen kéne biztosítania. A felsorolt tevékenységek fix támogatást élveznének az államtól, a további állami pénzek a fennmaradt területek számára pályázati formában lenne elérhető. A pályázati rendszernek világosnak, jól számonkérhető és teljesítmény alapon működőnek kell lennie.

Átgondolandó az a kérdés is, hogy mi lenne, ha a magyar labdarúgás amatőr alapon működne? Ha el is tekintünk a szolgáltatás jelenlegi minőségétől, a magyar piac mérete nem képes üzletileg eltartani a futballtársaságokat. Mindez felveti a félproufi rendszerre történő áttérés lehetőségének vizsgálatát. A piac méretének növelése érdekében érdemes lenne átgondolni egy Közép-Kelet-Európa Liga létrehozását, mely regionális versenyrendszere által megnövelhetné a piaci potenciált.

A modell futballtársasága semmiképp nem tekinthető átlagosnak: sem az elért sportszakmai eredmények, sem infrastrukturális háttere miatt. További kutatási lehetőséget jelent egyéb esetek vizsgálata. A kialakított modell segítségével megvizsgálható egy olyan magyar vidéki középcsapat esete is, mely kisebb stadionnal rendelkezik, a bajnokság középmezőnyében szerepel és a helyi piacon rejlő gazdasági potenciálja is kisebb.

További vizsgálati területet jelenthet annak elemzése, hogyan hatna egy futballvállalat működésére, ha sikerülne a Bajnokok Ligájában főtáblára kerülni.

A modell vizsgálati lehetőségeit azzal is bővíthetjük, hogy a működés elemzésébe főtevékenységen kívüli, egyéb bevételi lehetőségeket is kapcsolunk.

A felsorolt kitorési lehetőségek további bevételi bevonási lehetőségeket rejtenek. Mindezek megvalósulásáig álljon itt ismét az 1927-ből származó mottó részlete: „Csak olyan profi csapatnak van jövője, amely (...) gazdaságilag azt a kipróbált elvet követi, hogy addig nyújtózik, amíg a takaró ér”.

Felhasznált irodalom

- András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. doktori értekezés, BKÁE Gazdálkodástani PhD. Program, 2003 Budapest
- András, K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai. Vezetéstudomány 2004. (BCE gazdálkodástani doktori iskolájának PhD.) különszám, 40-57. oldal
- Brealey – Myers (1991): Principles of Corporate Finance, Fourth ed. International ed. 1991, McGraw-Hill, Inc., magyarul: Brealey – Myers (1992) Modern vállalati pénzügyek, harmadik kiadás, Panem Kft., Budapest
- Chikán, A. (2002): A vállalat helye a társadalmi rendszerben I. BKÁE Vállalatgazdaságtan 2002/03 I. félév előadássorozata, 2002. szeptember 23.
- Chikán, A. (1997): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés. Panem – John Wiley & Sons Kiadó, Budapest
- Kornai, J. – Matits, Á. (1987): A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kassay, L. (2003): A sportmarketing alapjai című előadás. A sport üzleti kérdései c. tárgy. BKÁE 2002/03. 2. félév, tárgyfelelős: András, K.
- Kun, Z. – Vajda, Gy. (2005): Veszteséges zöld-fehér biznissz. Nemzeti Sport 2005. január 5., 8. Oldal
- Misovicz, T. (1997): Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása, Jel-Kép 1997/1., 23-33. oldal
- Porter, M.E. (1980): Versenysztratégia. Akadémia Kiadó 1993, Budapest

www.deloitte.com, letöltési dátum: 2003. november 25.